

## Vi lyfter ännu en gång fram begreppet samarbetsuppgift

Bengt-Åke Wennberg



Den 31 mars var Yuval Noah Harari gäst hos Skavlan i SVT. Hans bok "[Homo Deus](#)" hade just kommit ut i svensk översättning. Titeln på boken anspelar på att människan gjort sig till Gud i meningen att hon kommit att bestämma över livet på jorden. Den naturliga frågan, som ställdes i programmet, var då hur människan kunnat nå en sådan position i förhållande till allt annat levande.

Harari svarade att det berodde på människans samarbetsförmåga. Om så är fallet borde också omvändningen gälla – nämligen att det lidande vi ser i världen, de krig och konflikter vi upplever och den risk som finns att mänskligheten skall utplånas kan vara en direkt konsekvens av att en tillräcklig förmåga till samarbete saknas och att det nödvändiga samarbetet därför misslyckas. Nyckeln till välstånd och tillfredsställelse är alltså människors "förmåga" att åstadkomma samarbete.

## Samarbete är en förmåga

Vi i Samarbetsdynamik har sedan länge yrkesmässigt riktat vårt intresse mot att samarbete är en förmåga. I många av de vanliga resonemang som förs talas det istället om enskilda individers moral, karaktär, värderingar etc. Det talas om empati, kontroll, omoral och hävdelsebehov etc. Det refereras till bestämda egenskaper snarare än till en förståelse som kan övas och förstås.

Eftersom det behövs minst två för att samarbeta har vi haft svårt att acceptera att den förmåga som behövs enbart skulle vara förankrad i enskilda individer. Det vore rättare att säga att den finns *mellan* människor i form av en ömsesidig förståelse av varandra och av den verksamhet man gemensamt deltar i. Förmågan att förstå samspelet av verksamheten visar sig genom de samtal som förs.

På senare tid har vi emellertid upptäckt att samarbetet som interaktivt fenomen verkar vara osynligt och obeaktat. Vi har därför börjat lyfta upp behovet av att uppmärksamma att det i varje socialt sammanhang finns en [samarbetsuppgift](#) som de berörda personerna måste lösa med sitt interaktiva mönster. Ett exempel på hur en sådan samspeletsuppgift kan lösas och arbetet organiseras för att man skall lyckas med samspeletsuppgiften har beskrivits av Jan Mauritz Andersson i texten "[Det gamla syrgasverket](#)".

Vi har valt att tala om en "uppgift" eftersom det i mötet människor emellan alltid är något som de gemensamt ser som angeläget att uppnå. Detta "något" kan vara något fysiskt, en lindring av en plåga, en enskild eller gemensam tillfredsställelse eller en njutning.

Samspeletsuppgiften växer fram som en konsekvens av den sociala kontext som finns och som berör alla inblandade. Resultatet av aktörernas samverkan och livskvaliteten för de som medverkar bestäms av hur samspeletsuppgiften löses. Dålig arbetsmiljö kan således ses som ett misslyckande i att hantera samspeletsuppgiften.

## Behovet av en ny infrastruktur och nya metoder för analyser av organisatoriska skeenden

De samspeletsuppgifter jag sett, och konfronterats med i min praktik, har varit synnerligen mångskiftande och komplexa. De har varit svåra att förstå sig på och svårt för mig att som utomstående aktör, konstruktivt bidra till. Återfallen hos mina klienter har varit många. Konflikter och lidande har återkommit i ständigt nya gestalter.

Den samarbetsförmåga som skulle ha behövts hos berörda aktörer har uppenbarligen inte varit tillräckligt inarbetad och beständig. Det har därför under lång tid förundrat mig att denna aspekt av organiseringsproblematiken inte uppmärksammats mer än man gjort. Man kan till och med säga att den varit osynlig. Samtidigt har det inte avsatts tid att förstå och analysera vad som händer och det har saknats goda analysmetoder. Man har helt enkelt grovt underskattat betydelsen av fenomenet.

Att samarbetsförmågan sedan lång tid underskattats och osynliggjorts verkar hänga samman med människans förmåga att tro på en Gud som håller människan i herrans tukt och förmaning. Denna tro manifesterar sig som ideologier, moral, lagar etc. I dagens samhälle har denna abstrakta styrning utökats med planer, riktlinjer, bestämmelser och administrativa påbud etc. som bestäms av överheten. Underställda människor lovar att rätta sig efter dem för att utfallet skall kunna bli det önskade.

Reglernas och ideologiernas funktion är att formulera ett löfte. Detta löfte innebär att individen i framtiden skall bete sig på ett visst bestämt sätt i vissa situationer. Förekomsten av detta löfte har gjort att man kunnat känna förtroende för varandra. Men vad händer när regelsystemen och ideologierna inte är realistiska? Disciplineringen under regler och direktiv reducerar då individens autonomi, kortsluter hennes samarbetsförmåga och försvårar hennes möjligheter att agera klokt.

I en nyskriven text ” [Tankar om samarbetsuppgiften](#) ” konstaterar jag just detta – nämligen att den ensidiga fixering på det planerbara – det jag kallar produktionsuppgiften – är tillämplig bara när det interaktiva skeendet är enkelt och följer stabila och givna lagbundenheter.

I dagens postindustriella värld möter vi emellertid allt fler och allt mer komplexa interaktiva skeenden. Detta ställer större krav på flexibilitet i människans agerande. Var och en måste nu i högre grad än förut tänka utanför boxen och använda sitt eget omdöme och agera efter situationens krav. Detta blir en påfrestning på samarbetet som inte fanns tidigare. Denna självständighet är något nytt och ovant. Då är det inte konstigt att samarbetet misslyckas – särskilt om det inte ges varken tid eller möjlighet att samtala om det.

## **Tjänstesamhället består allt mer av samarbetsuppgifter**

I dagens samhälle ökar behovet av tjänster. Därmed ökar behovet av att kunna lösa och förstå samarbetsuppgifter dramatiskt. Vår video "[Henpower](#)" illustrerar problematiken. På ett äldreboende lyckades man lindra oro och nedstämdhet hos en av åldringarna. Det visade sig att han varit lantbrukare och troligen saknade sina höns. När boendet ordnade så att han fick sköta höns så blev han genast bättre.

"Henpower" blev ett begrepp när ansvariga kom på att höns kunde ha en terapeutisk effekt på de boende. Det skaffades därför höns på allt flera boenden. En utvärderande studie visade att de boende i genomsnitt kände sig mindre deprimerade när de gavs tillfälle att sköta med höns.

Exemplet visar hur man, genom att inte vara uppmärksam på samarbetsuppgiften, missförstod grunden till förbättringen. Det som gjordes genom att ordna med höns för den äldre lantbrukaren är ett perfekt exempel på en tjänst där båda parter måste vara aktiva för att utfallet skall bli det önskade.

Förbättringen uppstod genom att den boende och personalen löste en samarbetsuppgift, som syftade till att lindra lidandet och skapa större tillfredsställelse. I andra boenden finns naturligtvis andra samarbetsuppgifter som måste lösas på sitt sätt eftersom de boende där alla är olika och har olika önskemål och livssituation. Att tro att det är hönsskötseln som är det viktiga är gravt missvisande.

## **Nya former för uppföljning och utvärdering - slut med evidensbaserad**

Självklart skall man göra en utvärdering när något lyckats. Framförallt för att få reda på vad som medförde den önskade förbättringen så att man kan dra nytta av det på andra äldreboenden.

Men det är här som själva metoden för utvärderingen – evidensbaserad – kommer till korta. Att införa hönsskötsel på ett antal boenden och undersöka vilka som blivit bättre och sämre av hönsskötsel är både dyrt och missriktat när det avgörande egentligen är hur väl man i det enskilda fallet löst den då aktuella samarbetsuppgiften.

Då varje boende är en unik person och därför tar del av och drar nytta av, samarbetsuppgiften på sitt sätt, är det inte relevant att försöka

konstanthålla interventionen. Det är istället en fördel om den kan varieras och anpassas så att det önskade samarbetet uppnås.

Hela tanken med evidensbaserad faller då platt till marken. Det krävs i stället en utvärdering där det går att i efterhand ta ställning till BÅDE om de överväganden som väglett interventionen i det enskilda fallet varit välgrundade OCH om den gjorda interventionen verkligen lett till det utfall som avsågs.

De förklarande resonemang som då används kan mycket väl vara allmängiltiga – exempelvis att det för en boende kan handla om identitetskänsla, upplevelse av att vara bekräftad, möjlighet att ha en konstruktiv roll i gemenskapen etc. – medan hur det aktuella samspelet formats i samband med interventionen visst kan vara helt specifikt och bero på de berördas samarbetsförmåga. Likvärdig vård betyder inte att man skall göra likadant för alla. Tvärtom blir detta kontraproduktivt.

För de som ges möjlighet att vara med att i efterhand analysera situationen, och därmed få insyn i en relevant, realistisk och trovärdig beskrivning av vad som hänt, är kunskaper om generella resonemang som kan användas av stort värde när man skall analysera och samtala om andra situationer där man tillsammans med andra måste lösa en samarbetsuppgift.

Det handlar således i detta fall om att "byta ut" en missvisande och oprecis utvärderingsmetod mot ett antal hållbara resonemang som kan användas för att göra en mer realistisk och precis situationsbeskrivning. Resonemang vilka i sin tur kan användas för att välja relevanta åtgärder i framtiden.

Denna typ av utvärdering är inte begränsad till tjänster som exempelvis äldreomsorg. Den är lika användbar när det gäller att analysera olika produktionsverksamheter där just det flexibla samarbetet är en viktig potential.

## Referenser

Andersson J M (2017): Det gamla syrgasverket. Degerfors.:  
Samarbetsdynamik AB.

[https://menvart.se/Filerpdf/2017-bloggar/DET\\_GAMLA\\_SYRGASVERKET.pdf](https://menvart.se/Filerpdf/2017-bloggar/DET_GAMLA_SYRGASVERKET.pdf)

Hariri Y N (2017): Homo Deus A Brief History of Tomorrow. London: Vintage.

<https://www.bokus.com/bok/9781784703936/homo-deus/>

Wennberg B-Å (2017): Tankar om samarbetsuppgiften. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

[https://menvalt.se/Filerpdf/2017-bloggar/Tankar\\_om\\_samarbetsuppgiften.pdf](https://menvalt.se/Filerpdf/2017-bloggar/Tankar_om_samarbetsuppgiften.pdf)

Wennberg B-Å (2017): Att formulera och förstå samarbetsuppgiften. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

[https://menvalt.se/Filerpdf/2017-bloggar/Formulera\\_och\\_forsta\\_samarbetsuppgiften.pdf](https://menvalt.se/Filerpdf/2017-bloggar/Formulera_och_forsta_samarbetsuppgiften.pdf)

Wennberg B-Å (2017): Henpower – video. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://vimeo.com/207316385>

Originaltext

<http://www.bengtharry.me/?p=2762>